Monitoreo y Evaluación (M&E)

Estas competencias fundamentales se pueden usar junto con [la herramienta genérica de autoevaluación](https://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/Copy%20of%20Spanish%20TOPS%20Self%20Assessment%20Tool%202018.xlsx) para adaptar el conjunto de herramientas de autoevaluación del Programa TOPS a sus necesidades.

Gerente de M&E

El "Gerente de monitoreo y evaluación (M&E)" es la persona encargada del monitoreo y evaluación de programas y/o proyectos de seguridad alimentaria y nutricional.  El nombre específico del puesto puede variar de un programa o de una organización a otra.  El gerente de M&E dirige estrategias de M&E en programas de seguridad alimentaria y nutricional a gran escala  (como programas de ayuda alimentaria para el desarrollo). Su lugar de trabajo es donde se encuentra la sede del programa o del país. El gerente de M & E  supervisa todas las tareas de M & E y dirige a los oficiales  a cargo del manejo de información.

El gerente de M &E debe poseer capacidades esenciales tales como saber de:

1. Data analysis  Monitoreo y evaluación
2. Diseño de programas
3. Instalación y puesta en marcha de un sistema de monitoreo y evaluación
4. Técnicas cualitativas de monitoreo
5. Técnicas cuantitativas para la recolección de datos
6. Análisis de datos
7. Elaboración de informes

# Conocimientos de Monitoreo y Evaluación

## Entender conceptos fundamentales de M&E y de documentos y plataformas de USAID y su propósito en M & E: Teoría del cambio (ToC), marco lógico, indicadores, Tabla de seguimiento de indicadores de desempeño (IPTT), Cuestionario estandarizado de programa anual (SAPQ), Hojas de referencia de indicadores de desempeño (PIRS) y otros requerimientos establecidos por otros donantes tales como la Estrategia de cooperación para el desarrollo del país (CDCS), el Sistema automatizado de directrices (ADS), la Biblioteca de información sobre desarrollo (DDL), el Centro de información de experiencias en desarrollo (DEC).

## Ser capaz de definir el ciclo del Proyecto: evaluación de necesidades y capacidades, análisis de problemas, desarrollo de un marco conceptual o de una teoría de cambio, selección, ejecución, seguimiento y evaluación de actividades.

## Entender la cadena de resultados: actividades, productos, resultados e impacto.

## Demostrar conocimiento de estrategias y herramientas para darle seguimiento al progreso del proyecto, a los cuellos de botella y a los objetivos transversales en los temas de género, governabilidad y regulaciones ambientales.

## Entender la diferencia entre estadistica descriptiva e inferencial.

## Entender el concepto de monitoreo participativo.

## Entender la diferencia entre los conceptos y enfoques de evaluación de desempeño y evaluación de impacto.

## Saber para cuándo planificar y usar métodos mixtos de investigación.

## Entender el concepto de control de calidad de información y ponerlo en práctica en el programa.

## Conocer de indicadores ambientales y de evaluaciones ambientales iniciales.

## Tener familiaridad con indicadores y evaluaciones en el tema de género.

# Diseño de Programas

## Saber diagnosticar y evaluar necesidades y oportunidades de una comunidad.

## Mostrar capacidad para conducir análisis de problemas y para priorizar objetivos.

## Mostrar capacidad para diseñar un programa comprehensivo de Teoría del Cambio o de desarrollo de hipótesis.

### Ser capaz de crear un diagrama que ilustre las rutas de cambio y que incluya los productos de intervenciones que no formen parte del proyecto.

### Ser capaz de elaborar una narrativa complementaria que explique la plausibilidad de las rutas establecidas en el diagrama conceptual.

## Ser capaz de desarrollar un marco lógico.

## Ser capaz de describir un plan de M&E que incluya estrategias para recopilar, transferir, cotejar, procesar y guardar información.

## Entender necesidades, papeles y responsabilidades del personal del programa de M&E.

## Identificar indicadores y herramientas de desempeño que puedan informar a los gerentes y al personal del programa del progreso hacia el logro de objetivos, e impulsar su uso en las decisiones y en el diseño de proyectos.

## Contribuir en la elección de actividades, productos, resultados e impacto del proyecto.

## Ser capaz de desarrollar un presupuesto de M&E detallado tanto para necesidades anuales de monitoreo como para estudios y evaluaciones periódicas.

# Instalación y puesta en marcha del sistema de M&E

## Marco lógico: ser capaz de desarrollar un marco lógico en consonancia con la Teoría de cambio.

## Teoría de cambio: conducir evaluaciones a la Teoría de cambio cuando sea necesario.

## IPTT: asegurarse que la Tabla de seguimiento de indicadores de desempeño (IPTT) esté en consonancia con el marco lógico. También debe ser capaz de:

### Conocer varios métodos de recopilación de información y saber seleccionar el método apropiado para diferentes indicadores.

### Entender la diferencia entre valores de una línea de base y valores base.

## PIRS: saber elaborar y usar Hojas de referencia de indicadores de desempeño.

## Evaluación anual:

### Supervisar el diseño y revisión de herramientas para el monitoreo rutinario de recopliación de información y de obtención de medidas físicas (antropométricas y de infraestructura).

### Elaborar protocolos para hacer monitoreo rutinario, encuestas a beneficiarios y recopilación de medidas físicas (antropometricas y de infraestructura).

### Ser capaz de diseñar instrumentos que puedan usarse en aparatos electrónicos (teléfonos inteligentes, iPads, iPods).

### Ser capaz de usar Sistemas de información geográfica (SIG) que aporten información al M&E.

### Saber diseñar y usar bases de datos.

### Ser capaz de diseñar formatos para informes y cronogramas.

## Control de calidad de información. Debe ser capaz de:

### Elaborar y poner en marcha estrategias para mejorar la calidad de la información.

### Diseñar un diagram de flujo de datos e identificar cuellos de botella.

### Elaborar y administrar herramientas y métodos para evaluar la calidad de datos para cada indicador.

### Diseñar y poner en práctica una evaluación interna de calidad de información.

### Promover y aplicar los cinco atributos de calidad de datos.

### Diseñar protocolos y procedimientos para el manejo adecuado y seguro de información.

## Personal de monitoreo y evaluacion. En esta área debe saber:

### Determinar niveles adecuados de personal.

### Elaborar un plan de capacitación para el personal.

### Evaluar las fortalezas y debilidades de las capacidades del personal.

### Diseñar capacitaciones para mejorar las destrezas del personal.

### Organizar y facilitar capacitaciones para mejorar destrezas.

### Ser mentor del personal para que éste pueda mejorar destrezas.

### Diseñar y proveer capacitaciones en el lugar de trabajo para el mejoramiento de destrezas.

### Evaluar el cambio de conocimientos de los participantes.

## Evaluación. Debe saber:

### Diseñar una estrategia de muestreo utilizando probabilidad y/o muestreo intencional.

### Calcular un tamaño de muestra representativa.

### Elaborar el marco de muestreo y tomar las muestras.

### Diseñar preguntas y métodos de evaluación.

### Establecer criterios sobre cuándo y cómo usar grupos control y comparación de grupos.

### Proveer aportaciones para los términos de referencia de las líneas de base y de las encuestas finales de evaluación.

### Revisar las herramientas, instrumentos y manuales de campo desarrollados por los encargados de encuestas.

### Revisar herramientas y métodos cualitativos para la línea de base y para encuestas de evaluación final.

### Elaborar términos de referencia para una evaluación a mitad de período.

# Técnicas Cualitativas de Monitoreo

## Identificar indicadores de monitoreo cualitativo.

## Entender diversos métodos y herramientas cualitativas, y saber cuál utilizar según sea el caso.

## Elaborar guías por tema para las entrevistas cualitativas estructuradas y semi-estructuradas para el sondeo de preguntas abiertas.

## Saber organizar y analizar información cualitativa para:

### Proporcionar información a quienes diseñan la recopilación cuantitativa de datos (datos a recopilar, respuestas codificadas)

### Interpretar y corroborar datos cuantitativos.

## Tener la habilidad de utilizar herramientas cualitativas clave y de supervisar su uso. Entre estas herramientas se encuentran:

### Entrevistas a informantes clave.

### Conversaciones en grupos focales.

### Observación directa como herramienta de M&E.

### Herramientas interactivas utilizadas comunmente (mapas, matrices, agendas, almanaques).

# Técnicas Cuantitativas para Recopilación de Datos

El gerente de M&E debe servir como punto clave de contacto para los consultores que ejecuten encuestas formales y debe tener la capacidad de apoyar las siguientes actividades:

## Supervisión del diseño de encuestas estructuradas, incluyendo:

### Elaboración y pruebas de cuestionarios.

### Recopilación de la información necesaria para construir el marco de la muestra.

### Uso de estrategias para minimizar errores de muestreo y errores ajenos al muestreo.

### Elaborar pruebas de campo para determinar la validación y confiabilidad de datos.

## Supervisión y dirección de encuestas de principio a fin, incluyendo las siguientes actividades:

### Planeación y supervision de logística.

### Elaboración y facilitación de capacitaciones para encuestadores y supervisores.

### Supervisión de la recopilación de información incluyendo la de medidas antropométricas.

# Analisis de Información

## Ser capaz de elaborar un plan de análisis de información.

## Conducir análisis de datos cuantitativos y poder:

### Crear indices y variables computarizadas.

### Crear una aplicación para entrada de datos provenientes de encuestas, mediante el uso de aplicaciones de software (Microsoft Access, CSPro, SPSS Statistics, Epi Info).

### Utilizar e interpreter tablas de frecuencia, tablas cruzadas de dos variables, pruebas t, intervalos de confianza, análisis multivariado.

### Elaborar una aplicación para la entrada de datos de monitoreo rutinario utilizando Microsoft Excel.

### Depurar datos utilizando técnicas estándar reconocidas.

### Analizar datos cuantitativos de encuestas utilizando software analítico (Estadística SPSS, STATA, Epi Info, NutrySurvey, SAS y R).

### Analizar datos de monitoreo rutinario utilizando paquetes de computación (Microsoft Excel, Microsoft Access).

### Hacer informes de datos cuantitativos.

### Interpretar datos estadísticos y hacer informes útiles para la toma de decisiones.

## Hacer análisis cualitativos, entre ellos:

### Análisis descriptivos, de contenido, inductivos y lógicos.

### Síntesis e informes de la información cualitativa.

# Elaboración de Informes

## Tener la capacidad de escribir informes narrativos y la habilidad de:

### Escribir resúmenes ejecutivos.

### Realizar y utilizar efectivamente cuadros en informes y presentaciones.

### Realizar y utilizar gráficas y diagramas efectivemente en informes y presentaciones.

### Desarrollar y presentar estudios de casos en informes de manera efectiva y responsible.

### Recopilar y usar citas textuales en informes efectiva y responsablemente.

### Presentar y usar estadísticos con efectividad y responsabilidad.

## Tener la habilidad de hacer presentaciones verbales de manera clara y efectiva, por ejemplo diseñando y usando presentaciones efectivas en Power Point.

## Ser capaz de desarrollar y presentar efectivamente historias exitosas.

## Ser capaz de presentar información y mapas utilizando el Sistema de Información Geográfica.

# Notas:

* Aunque el gerente de M&E debe proponer el marco de muestreo, en la mayoría de casos, podría necesitarse apoyo técnico para calcular el tamaño de la muestra y para elaborar estrategias de muestreo.
* En casos donde se necesite el apoyo de un consultor externo (como para las evaluaciones finales), el gerente de M&E trabajará con él para asegurarse de que toda la información requerida para la evaluación sea recopilada de conformidad con el plan de M&E. Al mismo tiempo, el gerente de M&E debe asegurarse que la información necesaria para responder preguntas claves, según los términos de referencia de la evaluación, estén incluidos en las encuestas cuantitativas y en los estudios cualitativos.
* Aunque USAID ahora require líneas de base y a veces evaluaciones finales ejecutadas por entidades externas, el manejo de todo el proceso debe hacerse internamente. Muchos aspectos logísticos deben coordinarse durante el proceso, ya sea que la organización o programa lleve a cabo una encuesta, un estudio cualitativo o ambos. Los gerentes de M&E deben conocer su papel en este proceso para poderlo ejecutar con éxito. Esto debe enfatizarse claramente durante el diseño de la evaluación.
* Aunque el gerente de M&E o los analistas de información lleven a cabo un análisis estadístico de datos, el análisis es a veces revisado por otras personas para garantizar calidad y precisión.
* Aunque la elaboración escrita del informe sea conducida en colaboración con otras personas, como lo son el gerente del programa, el personal técnico especializado, y/o consultores, ésta es responsabilidad clave del gerente de M&E ya que él debe ser capaz de contar la historia del proyecto u organización a donantes y a otras partes involucradas.

El Programa de Apoyo Técnico y Operativo (TOPS) es una iniciativa de enseñanza financiada por la Oficina de Alimentos para la Paz de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) que proporciona información, conocimientos y prácticas prometedoras en materia de programación para asistencia alimentaria a ejecutores de proyectos y donantes de todo el mundo para que más comunidades y grupos familiares se beneficien con las inversiones que realiza el Gobierno de los Estados Unidos para combatir el hambre en el mundo.

La serie sobre las aptitudes esenciales para el programa TOPS se lleva a cabo gracias al apoyo generoso de los ciudadanos estadounidenses a través de USAID. Su contenido es responsabilidad de Save the Children y no refleja necesariamente los puntos de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

Esta es la versión 2 sobre las Capacidades esenciales para el puesto de Gerente de monitoreo y evaluación, realizada en Abril de 2015.

The TOPS Program

899 North Capital Street, NE, Suite 900

Washington, DC 20002

info@TheTOPSProgram.org



*La serie sobre aptitudes esenciales fue desarrollada por personal del Programa de Apoyo Técnico y Operativo (TOPS, Technical and Operational Performance Support) con contribuciones significativas de diversos grupos de trabajo de la Red de Seguridad Alimentaria y Nutrición (FSN, Food Security and Nutrition). La serie tiene la finalidad de ofrecer a los gerentes que contratan personal, a los gerentes de programas y al personal de los programas explicaciones sobre las destrezas y los conocimientos que debe tener el personal técnico superior para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Los nombres oficiales de los cargos, las funciones y los requisitos pueden variar de acuerdo a la organización y el programa.*